

# 大企業における事業継続計画・新型インフルエンザ対策の実態

## A Research on the Business Continuity Plans of Big Private Companies for a Pandemic Flu or Natural Disasters

○紅谷 昇平<sup>1</sup>, 久保田 啓介<sup>2</sup>, 丸谷 浩明<sup>3</sup>  
 Shohei BENIYA<sup>1</sup>, Keisuke KUBOTA<sup>2</sup> and Hiroaki MARUYA<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ひょうご震災記念21世紀研究機構 人と防災未来センター

Disaster Reduction and Human Renovation Institution

<sup>2</sup>日本経済新聞社

Nikkei Inc.

<sup>3</sup>NPO法人事業継続推進機構

Business Continuity Advancement Organization

A pandemic flu is one of the biggest risks for the companies to make the Business Continuity Plans. But there are few studies that explain the risk management for a pandemic flu. In this study, we investigated questionnaire survey mainly to the TSE First Section listed companies to clarify the BCP or Disaster prevention plans for a pandemic flu or natural disaster. As a result, major part of companies made or begins to make the BCP for a pandemic flu in present.

**Keywords:** Business Continuity Plan(BCP), Large Companies, New Strain of Influenza, Pandemic Flu, Questionnaire Survey

### 1. はじめに

#### (1) 背景

企業の事業継続計画 (Business Continuity Plan. 以下 BCP とする) への関心が高まっており、内閣府のアンケート調査結果<sup>1)</sup>では、大企業及び中堅企業において、BCP を策定済みがそれぞれ 18.9%, 12.4%, 策定中が 16.4%, 3.4%となっており、大企業を中心に BCP の策定が進んでいる。

主に自然災害を対象とした BCP については、内閣府や日本政策投資銀行等による様々なアンケート調査が実施されており、丸谷<sup>2)</sup>などの既往研究が存在している。しかし新型インフルエンザについては、ガイドライン等<sup>3)4)5)</sup>が先行的に公表される一方、実態についてまとめたデータは少ない。小樽市保健所が 2006 年に北海道の企業を対象としたアンケート調査<sup>6)</sup>では、回答企業の 23% が新型インフルエンザに対する危機管理の準備が必要と考え、46%は国などの指示があれば準備すると回答している。また三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングによる中小企業対象の 2008 年の調査<sup>7)</sup>では、BCP を 2.7%が「既に作成」、10.3%が「年度内に作成」する一方、43.8%は「策定の予定はない」と回答している。既往研究としては指田<sup>8)</sup>のようにパンデミック時の被害想定と企業に求められる対策の条件についてまとめたものがあるが、定量的な企業の実態把握は行われていない。

#### (2) 本研究の意義と目的

本アンケート調査では、まず主要企業における危機管理対策・BCP の策定状況について調査し、特にこれまでの BCP アンケートでは明らかにされてこなかった各項目別の対応状況や平時における BCP のメリット、BCP と新型インフルエンザ対策文書との関係性等について明らかにする。

さらに、近年高まりつつある新型インフルエンザのリスクに着目し、2008 年 11~12 月時点の日本の主要企業の対応状況及びその課題についても明らかにし、今後の対策に資する教訓を得ることを目的とする。

### 2. 研究の方法

本研究では、東証一部上場企業から業種別の割合に応じてサンプリングした587社に、2008年11月下旬から12月中旬にかけて郵送配布、郵送回収にてアンケート調査<sup>(1)</sup>を実施し、156社から回答を得た(回収率26.6%)。

### 3. BCP等の文書・計画の策定状況と体系

#### (1) 防災計画・BCP の策定状況

全体の 41.7%の企業が「BCP を策定済み」であった。また防災計画の有無を問わず、全体の 50.6%は「今後 BCP を策定予定(策定中)」であり、計 90%以上の企業が BCP の策定に取り組んでいる。また「防災計画があり、今後 BCP を策定予定(または策定中)」の企業が 45.5%であり、BCP の必要性の認識が浸透しつつある。

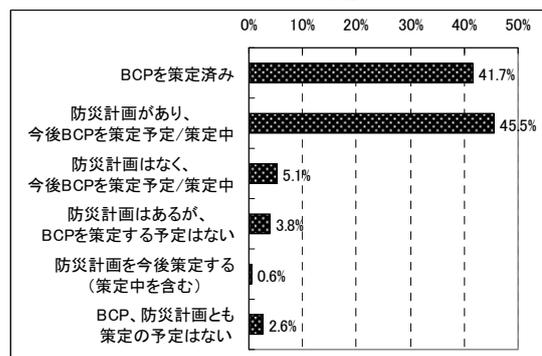


図1 BCP・防災計画の策定状況 (全社・SA・n=156)<sup>(2)</sup>

## (2) BCPの想定リスク

BCPを策定済みまたは策定予定（策定中）の企業では、リスクとして地震を想定する傾向が強く、地震以外では「新型インフルエンザなど感染症」が66.7%と高くなっている。また、近年問題となっている食品への異物混入等を含む「製品への異物混入などの生産トラブル」については、5.6%がリスクとして想定している。

BCP策定済みの企業は、地震や風水害、大規模停電、テロなど幅広いリスクが想定されているが、BCPを策定予定（策定中）の企業では、新型インフルエンザなど感染症を挙げる割合が高い。新型インフルエンザ対策が、BCPの策定のきっかけになったと考えられる。

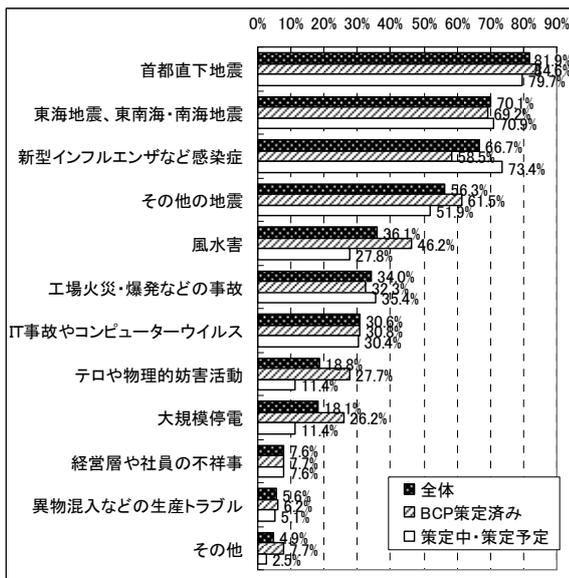


図2 BCPの想定リスク(BCP策定済, 策定予定(策定中)企業・MA・n=144)

## (3) 新型インフルエンザ対策の文書の状況

既に新型インフルエンザ対策の文書を有しているのは22.4%である。さらに、今後策定予定の企業が68.0%であり、近い将来には何らかの新型インフルエンザ対策の文書を有する企業が9割以上になると考えられる。

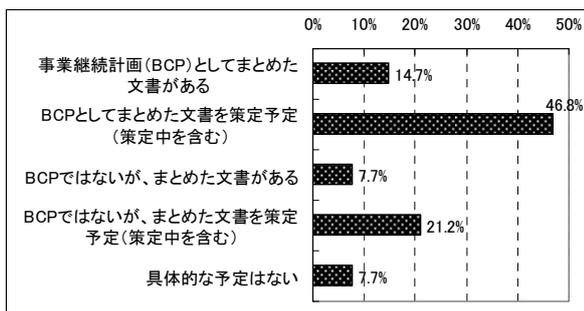


図3 新型インフルエンザ対策の文書の有無(全社・SA・n=156)

## 4. BCPの策定理由と平常時のメリット

### (1) BCPの必要な理由

全体では、BCPが必要と判断した理由としては、「自社が災害などを乗り越えて存在するため」、「従業員の安全性を守るため」、「企業の社会的責任(CSR)を果たす、または自社のイメージを向上させるため」、「取引先への供給責任を果たすため」との回答が8割以上と多

く挙げている。自社の存続だけでなく、取引先や従業員、社会的責任などステイクホルダーの存在についても意識されていることが分かる。

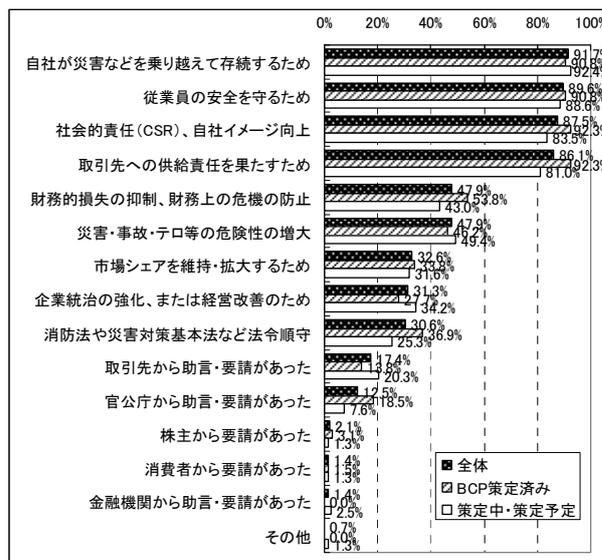


図4 BCPの必要な理由(BCP策定済, 策定予定(策定中)企業・MA・n=144)

### (2) 平常時のメリットの有無

BCPが、「平常時にもメリットがある」とする企業が62.2%と多く、「将来は(メリットが)生じると期待する」という回答を含めると、88.5%が平常時のメリットを認めている。特にBCP策定済みの企業では、81.5%が「平常時にもメリットがある」と回答している。

また具体的なBCPの平常時のメリットとして、「現場のリスク感覚が高まったり定着したりし、対応力がつく」(89.1%)、「現場とトップとでリスク認識が共有される」(68.8%)、「従業員の安心感や士気が高まる」(61.6%)と、会社内部の意識の高まり、変化を評価する意見が多くみられた。特にBCP策定済み企業では、「社内のリスク感覚が高まる」(90.8%)、「現場とトップとでリスク認識が共有される」(70.8%)との回答が多い。

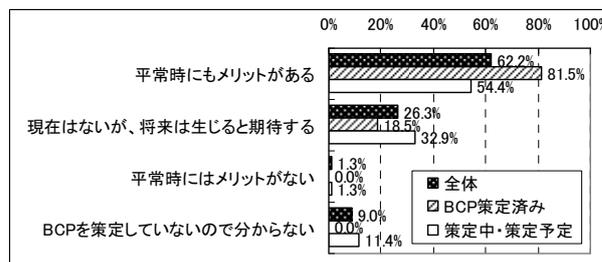


図5 平常時のメリットの有無(全社・SA・n=156)

## 5. 新型インフルエンザ対策

### (1) 項目別の対策状況

新型インフルエンザ対策としては、「発生源・地域への渡航禁止」や「海外勤務・出張者の待避や帰国」など海外発生を前提とした対策や、他の災害と共通する「対策本部の設置や指揮命令系統の明確化」、基本的な感染防止対策である「衛生資材の備蓄」、「手洗い励行、マスク着用など社員・家族への感染予防策の指導」などに

において、3割を超える企業が既に対策を定めている。

一方、社会的に感染を封じ込めるために必要な「ラッシュ時を避ける時差通勤や代替通勤手段の採用」、「感染拡大防止のための在宅勤務の実施」については約10%が対策を定めているに過ぎない。

またパンデミックによって社会機能が制約される中で必要とされる「自宅療養または自宅待機する社員の身の回りの世話などの生活支援」については、対策を策定中・策定予定とする比率も低く、約6割の企業が対策を検討しているに過ぎない状況にある。社員が外出して感染を広めることがないように、感染者への支援についても視野に入れる必要があろう。

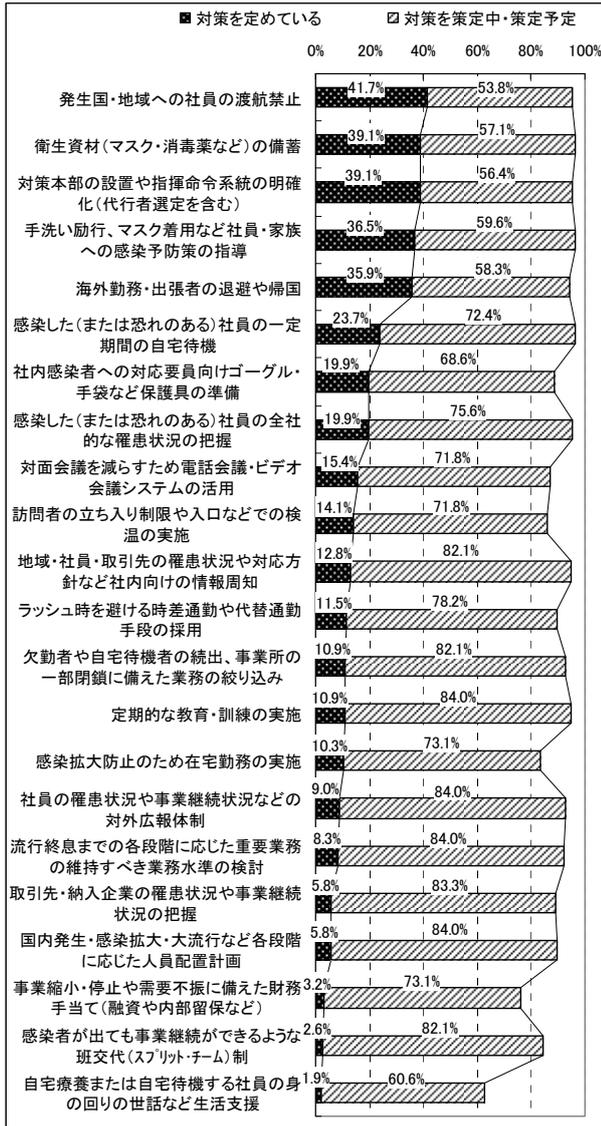


図6 新型インフルエンザ対策の状況 (全社・SA・n=156)

(2) 自社事業の社会的重要性の認識

「大方の事業が社会機能維持にかかわる」企業が26.3%を占めており、「少数の事業がかかわる」まで含めれば、約6割が社会機能維持に関わっていると認識している。一方、「ほとんどかかわっていない」企業も27.6%存在している。

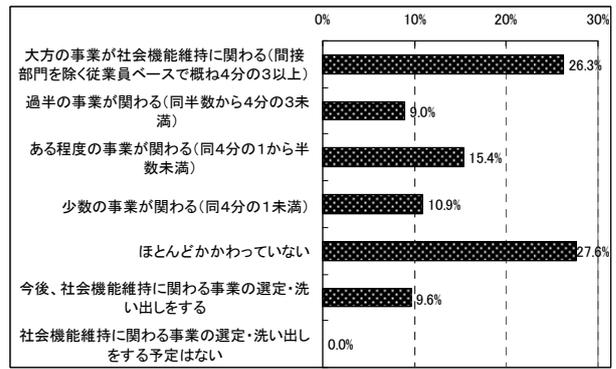


図7 自社事業の社会的重要性(全社・SA・n=156)

(3) 社会的重要な拠点の対策課題

具体的な対策よりも、「対応計画や行動計画、あるいはBCPが十分整理されていない」(60.4%)という計画の位置づけについての課題を挙げる企業が最も多かった。個々の対策としては、自社だけでは対応できない課題である「プレパンデミックワクチンの接種の見通しが立たない」(58.3%)や、「取引・納入企業の対応策が不十分」(54.2%)、「従業員の欠勤や自宅待機を想定した人員計画のめどが立たない」(51.0%)などが過半数の企業から課題として回答された。

一方、備蓄に関しては「抗インフルエンザ薬の確保の見通しが立たない」(39.6%)は、「マスク、消毒薬、保護具など必要な備蓄がまだ不十分」(41.7%)よりも少なかった。

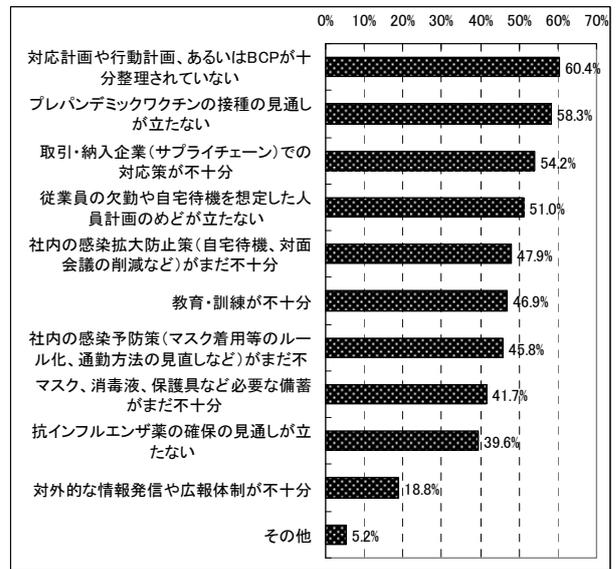


図8 社会的重要な拠点の対策課題 (社会機能維持に関わる企業・MA・n=96)

(4) 社会的に重要でない拠点の事業継続

「対応策を今後検討する(検討中を含む)」が42.9%と最も高く、業務の縮小・休止については、まだ対応方針が明確に定まっていない企業が多い。また「行政からの要請があれば無条件に協力し、業務を縮小・休止する」との回答が30.8%ある。業務の縮小・休止は、企業の経営に大きく関わる問題であるため、それにより収益が大幅に減少することになれば株主訴訟の対象となるリスクがある。単独の企業の意味決定ではなく、行政等に

業務の縮小・休止の意思決定を委ねようとする企業も多く存在することが分かる。

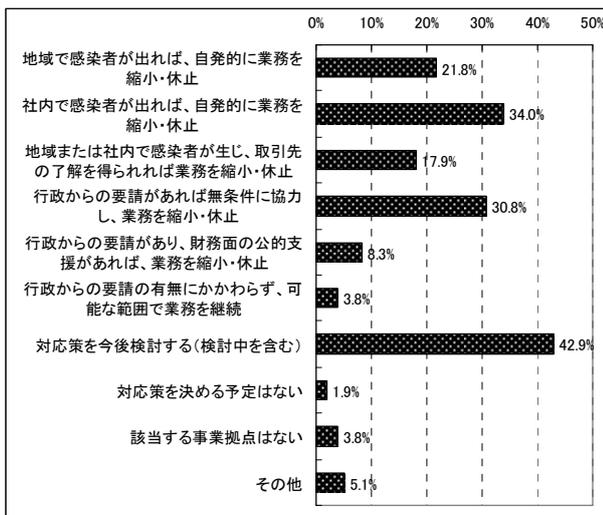


図9 社会的に重要でない拠点の事業継続 (全社・MA・n=156)

## 6. まとめ

### (1) 本研究の成果

本研究では、危機管理体制が進んでいると考えられる大手企業（東証一部上場企業）を対象にアンケート調査を実施することで、日本の企業防災の最前線の状況を把握しようとするものである。

既存のBCPについてのアンケート調査結果を補完する成果として、包括的な危機管理計画としてBCPが認識されていること、BCP策定済み企業がBCPの平時のメリットを感じていること、新型インフルエンザ対策が企業のBCP策定を後押ししていること、を明らかにした。

新型インフルエンザ対策については、ほとんどの企業が何らかの対応計画の策定に取り組もうとしていること、海外発生の渡航制限等の対策を定める一方、国内発生の場合の社会的感染防止策や感染した社員の生活支援については対策が進んでいないこと、社会的に重要でない事業拠点の業務の縮小・休止については未だ検討段階の企業が多く、行政からの要請を求める声も多いこと、を明らかにした。

またアンケートの自由回答をみると、新型インフルエンザ対策について企業単独で対処できない課題への公的関与を求める意見が多くみられた。具体的には抗ウイルス薬の備蓄、プレパデミックワクチンの接種などへの法制度の制約の解決や、営業の休止・縮小に対する行政や業界団体等による一律的な対応を求める意見などがあった。

### (2) 考察と今後の検討課題

2009年4月以降、メキシコで発生した弱毒型のH1N1型の新型インフルエンザが世界中に広がり、自治体や企業の対応に大きな混乱が生じた。強毒性ウイルスの発生を想定したBCPでは弱毒性へは柔軟な対応が難しかった一方で、強毒性インフルエンザに備えたBCPの実効性について各企業が確認する機会ともなった。

今後は、強毒性の新型インフルエンザのパンデミックに備えて、2009年の弱毒性ウイルスへの対応経験をレビ

ューし、そこから現計画の不備・課題を明らかにすることが求められる。その結果、今後、各企業の危機管理計画、BCPは見直され、大きく改善されていくだろう。

本調査は、新型インフルエンザが発生する直前の大企業の対策状況や各社の危機管理担当者の問題意識について明らかにしており、今後の企業の新型インフルエンザ対策や危機管理体制・BCPと比較するベンチマークとしても貴重な資料になると考えられる。

## 補注

(1) アンケートは日本経済新聞社及び人と防災未来センターが共同で実施した。

(2) (全社・SA・n=156) という記号については、(回答の対象企業・回答方式・対象回答数)を示している。回答方式については、SAはシングルアンサー(単一回答)、MAはマルチアンサー(複数回答)を示している。

## 参考文献

- 1) 内閣府防災担当「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」,2008年3月
- 2) 丸谷浩明：事業継続マネジメントの重要項目の導入の実態と困難性に関する考察－中小企業への普及も想定して－,地域安全学会論文集 No.8, pp.269-278, 2006.11
- 3) 新型インフルエンザ専門家会議「新型インフルエンザ対策ガイドライン(フェーズ4以降)」(2007年3月26日)、第8回新型インフルエンザ専門家会議資料「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン(改定案)」(平成20年7月30日)、新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議「新型インフルエンザ対策ガイドライン」(2009年2月17日)
- 4) 東京商工会議所「中小企業のための新型インフルエンザ対策ガイドライン ～命を守り、倒産をまぬがれるために～」(2008年10月)
- 5) 中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針を用いた新型インフルエンザ対策のための中小企業BCP(事業継続計画)策定指針」(2009年3月)
- 6) 小樽市保健所：新型インフルエンザ対策に関するアンケート結果,2006
- 7) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング：中小企業における新型インフルエンザ対策についてのアンケート集計結果,2009.1
- 8) 指田朝久：インフルエンザパンデミックと地域安全,地域安全学会梗概集 No.23, pp.69-72, 2008.11